

## بسم الله الرحمن الرحيم

## سکوت سازمانی

مریم آتشگران

### تعریف

- پیندر و هارلوز : سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت های سازمان، تعریف می کنند.
- موریسون و میلیکان نیز، سکوت سازمانی را به عنوان پدیده ای اجتماعی در نظر می گیرند که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می ورزند.

### ویژگی های تاثیرگذار

- سکوت، توسط بسیاری از ویژگی های سازمانی تحت تاثیر قرار میگیرد.
- این ویژگی ها شامل:
- فرایندهای تصمیم گیری
- فرایندهای مدیریت
- فرهنگ
- ادراکات کارکنان
- که از عوامل موثر بر سکوت است.

### انگیزه های سکوت و آوای سازمانی

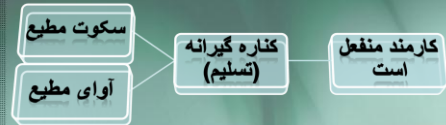
- افراد در سازمان اغلب دارای ایده ها، نظرات و اطلاعاتی برای ارائه روش های سازنده در بهبود کار و سازمان خود هستند. این کارکردها، بیان کننده مفهومی به نام آوای سازمانی هستند.
- برخی افراد این ایده ها را ارائه و برخی دیگر ایده ها، نظرات و اطلاعات خود را مسکوت نگاه داشته و سکوت میکنند.

- ابراز ایده ها (آوای سازمانی) یا مضایقه از ارائه آنها (سکوت سازمانی) ممکن است به لحاظ رفتاری، دو فعالیت متضاد به نظر برسند، زیرا سکوت مستلزم صحبت نکردن است درحالیکه آوا، نیازمند بیان مسائل و مشکلات موجود در سازمان است.
- در حقیقت، تفاوت بین سکوت و آوا، در سخن گفتن نیست بلکه در انگیزه افراد در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده ها و نظرات آن هاست.

سه نوع انگیزه مرتبط با سکوت و آوا وجود دارد:

- رفتار کناره گیرانه
- رفتار خودحفاظتی
- رفتارهای دیگر خواهانه

انگیزه های کارمندان بعنوان ویژگی های اصلی سکوت و آوا سازمانی



ادامه...



مثال هایی از انواع خاص سکوت و انواع خاص آوا سازمانی

انگیزه کارمند	نوع	سکوت کارمند	آوا کارمند
رفتار کناره گیرانه براساس تسلیم احساس ناتوانی در ایجاد تغییر	سکوت مطیع	مقاله ها: خودداری از بیان ایده ها بدلیل تسلیم بودن در مقابل شرایط حفظ ایده ها نزد خود خودکارآمدی کم در ایجاد تغییر	مقاله ها: بیان ایده های خامی و پشتیبانی کننده براساس تسلیم بودن در مقابل شرایط سوافقت با گروه بدلیل خودکارآمدی کم در ایجاد تغییر
رفتار خودحفاظتی براساس ترس احساس نگرانی و در خطر بودن	سکوت تدافعی	مقاله ها: خودداری از ابراز اطلاعات بدلیل مشکلاتی ناشی از ترس کتمان حقایق به منظور محافظت از خود	مقاله ها: بیان ایده هایی که توجه فرد را بخاطر ترس به جای دیگری معطوف می دارد ایجاد ایده های که توجه افراد را به مشغولیت خود در برابر دیگران معطوف می دارد
رفتار دیگر خواهانه براساس نوع دوستی احساس تشویک مسامی و نوع دوستی	سکوت نوع دوستانه	مقاله ها: خودداری از ارائه اطلاعات مخربانه بدلیل همدستی و تعاون حفاظت از دانش اختصاصی برای سودرساندن به سازمان	مقاله ها: بیان واقعیت های برای مشکلات بر اساس همدستی و تعاون بیان نظرات سازنده برای تغییر به منظور سودرساندن به سازمان

عوامل موثر در پیدایش سکوت سازمانی:

- بنابراین اگرچه سکوت سازمانی بطور کلی به عدم ابراز ایده ها، اطلاعات و نظرات کارکنان بطور عمدی اطلاق میگردد، اما با توجه به انگیزه های که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود.
- برخی اوقات سکوت می تواند بدلیل تسلیم بودن فرد نسبت به هر شرایطی، گاهی بدلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه کارانه و برخی اوقات نیز به منظور ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آنها باشد.

- متغیرهای سازمانی و مدیریتی:
- ✓ ترس مدیران از دریافت بازخور منفی
- ✓ باورهای ضمنی مدیران نسبت به سکوت سازمانی

### ترس مدیران از دریافت بازخور منفی

برداشت های مشترک گسترده در میان کارکنان مبنی بر اینکه صحبت کردن درباره مسائل یا موضوعات، کاری عبث یا خطرناک است، باعث به وجود آمدن فضایی به اسم «فضای سکوت» می شود. وقتی چنین فضایی وجود داشته باشد، واکنش اصلی کارکنان در سازمان، به جای اظهار عقاید و ایده ها، سکوت خواهد بود.

### ترس مدیران از دریافت بازخور منفی

یک عامل مهم که ایجاد فضای سکوت را در سازمانها تسهیل می نماید، ترس مدیریت ارشد از دریافت بازخور منفی به ویژه از زیردستان است. شواهد قوی حکایت از آن دارند که افراد در اثر بازخور منفی احساس ترس می کنند؛ چه این اطلاعات درباره شخص آنها باشد و چه درباره اقدامی که انجام داده اند.

### باورهای ضمنی مدیران نسبت به سکوت سازمانی

یک عامل دیگر که ریشه در سکوت سازمانی دارد، مجموعه باورهایی است که مدیران اغلب به صورت تلویحی درباره کارکنان و درباره ماهیت مدیریت دارند. یکی از این باورها آن است که کارکنان دارای مصالح شخصی هستند و قابل اطمینان نیستند.

مدیران با داشتن این باور، بر این نظرنند که نمی توان به کارکنان اعتماد کرد زیرا آنها در راستای مصالح خود تلاش می کنند و نه با مجازات و نه با تشویق نمی توان آنها را از این کار برحذر داشت. وقتی مدیران ارشد یک سازمان باور می کنند که کارکنان به دنبال منافع شخصی هستند و ارزش اعتماد کردن ندارند، آنگاه به طرّقی واکنش نشان خواهند داد که به شکل آشکار و ضمنی ارتباطات صعودی را دلسرد می کنند. شایان ذکر است که چنین باورهایی اساساً آگاهانه نیستند.

### شرایط تقویت کننده باورهای ضمنی مدیران:

- ویژگیهای تیم مدیریت ارشد
- متغیرهای محیطی و سازمانی

آرگريس خاطر نشان می سازد اکثر مدیران بر این باور هستند که آنها باید کنترل یک جانبه داشته باشند. و ردینگ به این باور ضمنی در میان مدیران اشاره می کند که « افراد استخدام شده یا باید کار کنند یا ساکت باشند».

## ویژگی های تیم مدیریت ارشد

پیشینه فرهنگی تیم مدیریت ارشد می تواند بر باورهای آنان درباره کارکنان تأثیرگذار باشد. مثلاً اگر تیم مدیریت ارشد متشکل از افرادی با فرهنگ های سلسله مراتبی باشد، آنگاه این مدیران، اغلب بر این باور هستند که بیشترین اطلاعات را دارند. در چنین فرهنگ هایی، افراد معتقدند همیشه حق با رئیس است چرا که او **رئیس است**.

از دیگر فرهنگ های تأثیرگذار بر باورهای مدیران، فرهنگ های جمع گرا است. از آنجا که در چنین فرهنگ هایی اتحاد میان اعضا از ارزش بالایی برخوردار است، لذا برای هماهنگی و یکسان بودن عقاید، تلاش زیادی میشود. از این رو، ترکیب فرهنگ های سلسله مراتبی و جمع گرا در میان اعضای تیم مدیریت ارشد، مشخصاً در ارتباط با باورهای تقویت کننده سکوت می باشد.

## متغیرهای محیطی و سازمانی

در محیط های دارای بخشنگی پایین، میزان بیشتری کنترل وجود دارد، ظرفیت پذیرش دیدگاه های متضاد پایین است و اغلب این باور وجود دارد که صرفاً، دیدگاه های مدیران ارشد، باعث بهبود عملکرد می شوند. همچنین پیش بینی می شود که ساختار باورهای تأثیرگذار بر سکوت سازمانی، احتمالاً تحت سیطره یک تفکر مدیریتی باشند که در صنایع بالغ تر و باثبات تر (سرعت تغییر کمتر)، بیشتر از صنایع جدید و بی ثبات (مانند اینترنت، رسانه های جدید) است.

به طور کلی سازمان هایی که دارای فرهنگ قوی و توانمند هستند، کارکنان آنها نسبت به ارزشها و اهداف سازمانی احساس تعهد و مسئولیت میکنند. منظور از تعهد سازمانی، پیوند و وابستگی روانی به سازمان است که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزشهای سازمانی جای دارد. تعهد سازمانی از برداشت کارکنان از عدالت روی های و عدالت توزیعی درون سازمان متأثر است. هنگامی که آنان نتیجه کار خود را عادلانه ببینند، مشتاق ترند که در مبادلات اجتماعی، شرکت کنند که فراتر از انتظارات عادی از نقش آن هاست.

## پیامد های سکوت سازمانی

- ❖ کاهش کیفیت تصمیم های سازمانی و به دنبال آن محدود شدن فرایندهای تغییر سازمانی
- ❖ بلوکه کردن بازخور منفی و از این رو ناتوانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات
- ❖ واکنش هایی نامطلوب از جانب کارکنان که عبارتند از:
  - ✓ احساس عدم قدرشناسی از آنها در سازمان
  - ✓ باور به فقدان کنترل امور سازمانی مربوط به خود
  - ✓ تجربه مشکلات شناختی

سازمان هایی که در محیط های با سرعت بالای تغییر و رقابت شدید، فعالیت میکنند به منظور بقا باید خود را با رقبا و تغییرات در محیط تطبیق دهند. بدین منظور، لازم است تا سازمان ها نسبت به ایده های کارکنان خود ارزش قائل شده و از آنها بعنوان ابزاری مفید برای کنکاش استراتژی های جدید استفاده کنند. عکس این وضعیت، در محیط های بالغ و با سرعت تغییر پایین، چندان نیازی به پیشنهادات کارکنان جهت تحول وجود ندارد.



#### پیشنهادهایی برای کاهش این پدیده رفتاری در سازمان

- برقراری برنامه های بهبود مدیریت منابع انسانی برای آموزش
- مهارت های تصمیم گیری و درگیری در مشکلات
- اتخاذ تصمیم ها به صورت گروهی و اهمیت دادن به گروهها
- وکمیته های کاری در سازمانها
- تشکیل کارگاه های آموزشی مهارت های برقراری ارتباط
- برای مدیران و سرپرستان
- تغییر فرهنگ سازمانها در جهت سازمانهای یادگیرنده و
- یادگیری سازمانی
- شناسایی توانمندی ها و قابلیت های افراد و استفاده از آنها در امور اجرایی و تصمیم گیری

#### ناهماهنگی شناختی کارکنان:

سکوت سازمانی باعث ناهماهنگی شناختی می شود؛ حالتی که در آن، نوعی اختلاف میان باورها و رفتارهای افراد وجود دارد. در افرادی که این مشکل را تجربه می کنند، انگیزه توسل به تغییر رفتارها و باورها دیده می شود.

- استقرار نظام پاداش دهی مناسب برای نظریات و پیشنهادهای خلاق
- شناسایی ویژگی های فردی و شخصیتی افراد برای واکناری
- مسئولیت به آنها
- تدوین آیین نامه هایی برای حمایت از نظریات کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه نظرات.